entrepreneurship and innovation

HEC ULg
Ecole de Gestion de l'Université de Liège

CAHIER DE RECHERCHE / WORKING PAPER

La gestion des compétences dans le secteur de la chimie et des sciences de la vie : diversité des pratiques et conditions de succès

J. Degré, O. Lisein et F. Pichault

Novembre 09 / N° 200911/02

LENTIC – HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège
Boulevard du Rectorat, 19, Bât. B.51,
B-4000 Liège (Sart Tilman)
Tél. : +32 4 366 30 70 - Fax : +32 4 366 29 47
http://www.lentic.be - lentic@ulg.ac.be

La gestion des compétences dans le secteur de la chimie et des sciences de la vie: diversité des pratiques et conditions de succès

Julie DEGRE(jdegre@ulg.ac.be)
Olivier LISEIN(o.lisein@ulg.ac.be)
François PICHAULT(f.pichault@ulg.ac.be)

LENTIC – HEC-ULg

Novembre 2009

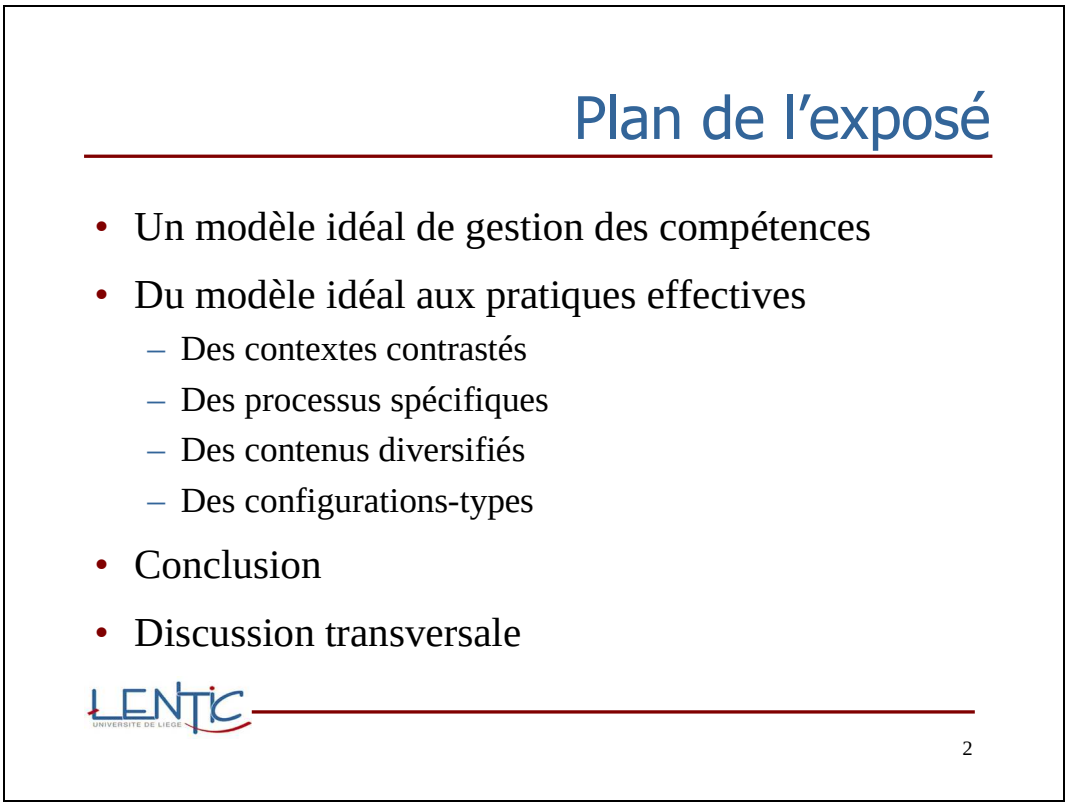
Introduction

Au-delà de l'effet de mode que tendent à lui conférer certains auteurs et praticiens, la gestion des compétences apparaît aujourd'hui constituer une question clé des modes de gestion et de gestion des ressources humaines. Aussi bien la littérature scientifique que la presse professionnelle spécialisée regorgent d'ailleurs d'un nombre croissant d'articles sur cette thématique et sur les enjeux qu'elle confère aux entreprises. Ce faisant, les dirigeants d'entreprises sont de plus en plus nombreux à s'intéresser aux défis que soulève ce mode de gestion par les compétences et aux retombées effectives qu'il peut engendrer, sur les plans aussi bien humain et organisationnel que stratégique et financier. Nombreux sont ainsi les responsables d'entreprises qui revoient leur approche de la GRH au travers du prisme de la gestion des compétences, convaincus des effets positifs qu'une telle approche peut apporter.

Les entreprises du secteur de la chimie et des sciences de la vie n'échappent pas à la règle : plusieurs d'entre elles sont entrées dans une démarche de révision complète de leur stratégie RH alors que d'autres initient actuellement un tel processus, poussées en cela par différentes pressions contextuelles (croissance du marché, rationalisation des coûts, pression concurrentielle, rareté de la main d'œuvre, etc.). C'est dans cette optique que s'insère cette contribution qui, dans le prolongement de l'examen approfondi que nous avons mené de la question dans les secteurs de la métallurgie et des centres d'appels (Antoine et al., 2006), vise à appréhender la diversité des pratiques de gestion des compétences dans le secteur de la chimie et des sciences de la vie ainsi qu'à cerner les conditions de succès de leur mise en œuvre.

Le présent document présente la synthèse de notre étude, réalisée entre juillet et novembre 2009 à la demande de Essenscia Wallonie[1]. Il est structuré en trois parties. Après une brève présentation du « modèle idéal » de gestion des compétences tiré de la littérature spécialisée et de la méthodologie utilisée pour réaliser notre étude, notre document présente et synthétise les pratiques effectives de gestion des compétences mises en œuvre au sein de 5 entreprises du secteur chimique et des sciences de la vie. Nous mettons ainsi en avant la diversité des contenus des pratiques de gestion des compétences mises en place au sein des 5 firmes étudiées ainsi que la spécificité des approches qui y sont privilégiées pour concrétiser le projet « gestion des compétences ». Ces tendances sont discutées et agrégées en fin de présentation

[1] Cette étude répond à la volonté de Essenscia Wallonie – Essenscia Wallonie est la branche francophone de Essenscia, organisation coupole représentant les nombreux secteurs d'activités de la chimie et des sciences de la vie – www.essenscia.be – d'aborder lors de son Assemblée Générale 2009 les enjeux et les conditions de succès de la gestion des compétences pour les entreprises actives dans les domaines d'activités qu'elle couvre. Pour ce faire, Essenscia Wallonie a exprimé au LENTIC son souhait que soit réalisé au préalable un état des lieux synthétique des pratiques en la matière au sein des firmes du secteur chimique et des sciences de la vie. Cette étude a ainsi pour but d'illustrer le propos de l'Assemblée Générale par des résultats concrets – qui font sens aux yeux des participants parce que tirés de pratiques d'entreprises actives dans un secteur d'activités comparable au leur – et d'initier un débat avec les responsables d'entreprises présents sur la question de la gestion des compétences. Le présent document est par conséquent articulé autour des diapositives de présentation utilisées dans ce cadre.



à travers la mise en évidence de 3 configurations-types, reflétant des logiques distinctes de recours aux pratiques de gestion des compétences. Nous concluons enfin notre propos par la mise en évidence de différents constats et questions à débattre, lesquels visent notamment à sensibiliser les responsables d'entreprises du secteur chimique et des sciences de la vie aux enjeux et aux conditions de succès des pratiques de gestion des compétences.

Modèle idéal de gestion des compétences

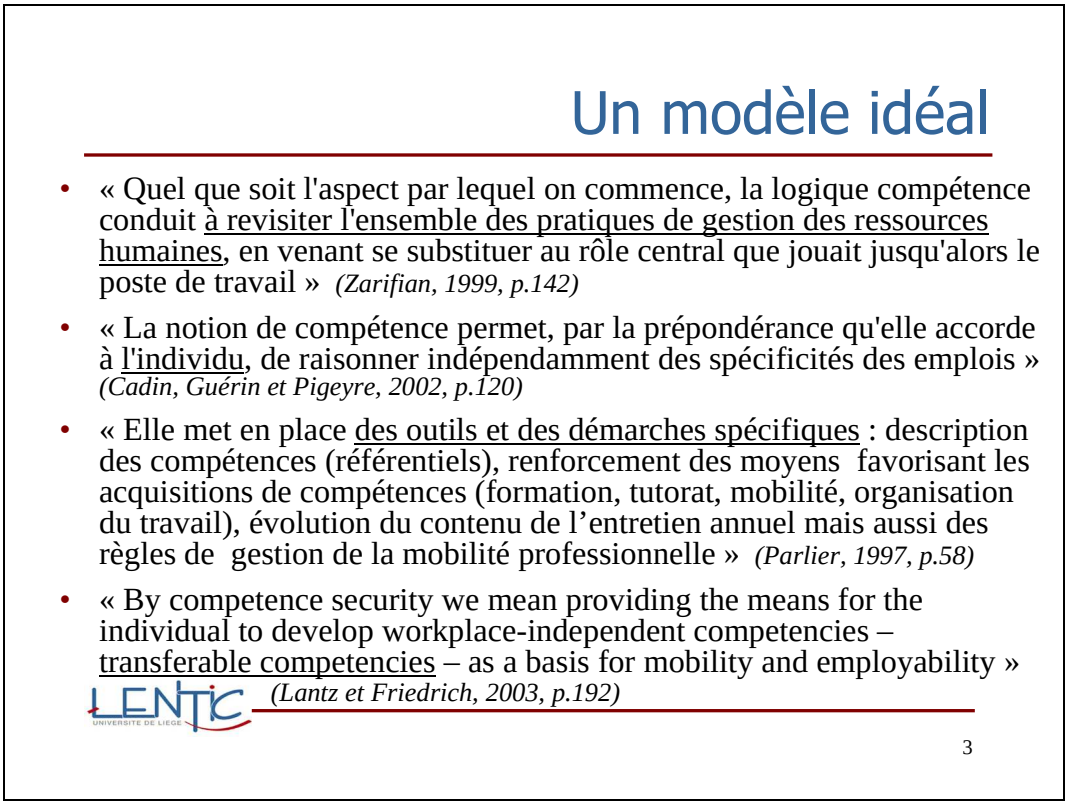
La question de la gestion des compétences fait l'objet d'une abondante littérature, aussi bien scientifique que professionnelle, qui témoigne de l'intérêt croissant que ne cessent de porter chercheurs, responsables RH et dirigeants d'entreprise à cette thématique. Si les écrits en la matière se veulent de plus en plus nombreux – soulignant pour les uns les enjeux transversaux de la gestion de compétences, mettant en exergue des pratiques spécifiques dans une optique prescriptive pour les autres –, il importe toutefois de reconnaître que ces écrits pêchent parfois par un manque de rigueur dans la caractérisation de la notion de gestion des compétences. Celle-ci fait en outre l'objet de définitions différentes, parfois fortement contrastées, de la part des auteurs qui tendent à privilégier des positions nuancées par rapport à ce que recouvre la gestion des compétences.

Sans chercher à nous insérer ici dans ce débat, l'approche que nous privilégions dans nos travaux et dans cette étude s'inscrit dans la lignée de la définition suivante de la gestion des

compétences, proposée par Defélix (2004) : *« gérer les compétences signifie, pour une organisation, chercher à acquérir les compétences individuelles et collectives dont elle a besoin, mais aussi les stimuler et les réguler »* (Defélix, 2004, p.1509).

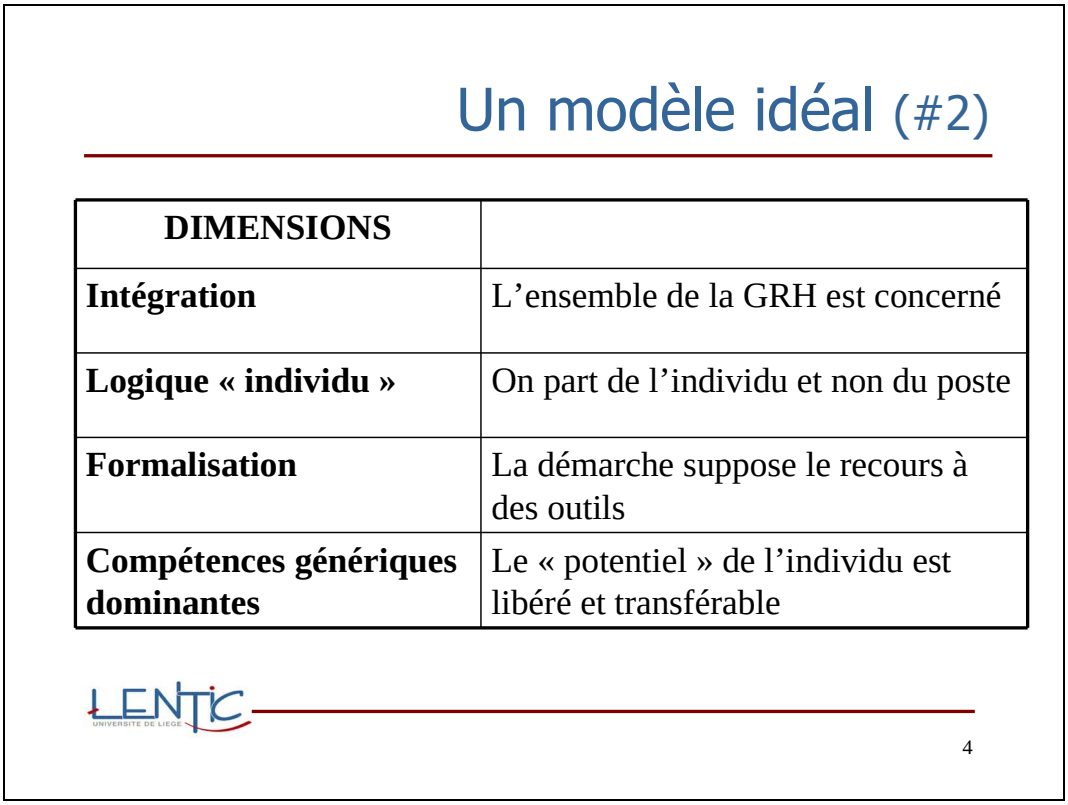
Si un tel souci est aussi ancien que celui du management des ressources humaines lui-même, ce qui apparaît comme nouveau avec l'apparition de la notion de gestion des compétences, c'est, d'une part, l'instrumentation qui s'est peu à peu développée pour assurer cette gestion des compétences et, d'autre part, le fait que les pratiques en la matière s'insèrent de plus en plus souvent dans une optique plus individualisée (Pichault et Nizet, 2000 ; Defélix 2004 ; Antoine et al., 2006). Ainsi, une sorte d'image d'Epinal de la gestion des compétences se dégage petit à petit de la littérature managériale : la gestion des compétences s'éloignerait de la traditionnelle logique des postes et serait avant tout associée au développement individuel du salarié, lui offrant désormais la possibilité de prendre en main son « employabilité » en transférant les compétences qu'il a acquises d'un contexte professionnel à l'autre. La gestion des compétences ainsi entendue reposerait par ailleurs sur une batterie d'outils mis à la disposition du salarié et imprégnerait l'ensemble des pratiques de GRH, depuis le recrutement jusqu'à la mobilité, en passant par l'évaluation, la formation ou la rémunération.

Les extraits ci-après se réfèrent indubitablement à cette conception que l'on peut qualifier de courant dominant en matière de gestion des compétences :


Un modèle idéal
• « Quel que soit l'aspect par lequel on commence, la logique compétence conduit à revisiter l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines, en venant se substituer au rôle central que jouait jusqu'alors le poste de travail » (Zarifian, 1999, p.142)
• « La notion de compétence permet, par la prépondérance qu'elle accorde à l'individu, de raisonner indépendamment des spécificités des emplois » (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2002, p.120)
• « Elle met en place des outils et des démarches spécifiques : description des compétences (référentiels), renforcement des moyens favorisant les acquisitions de compétences (formation, tutorat, mobilité, organisation du travail), évolution du contenu de l'entretien annuel mais aussi des règles de gestion de la mobilité professionnelle » (Parlier, 1997, p.58)
• « By competence security we mean providing the means for the individual to develop workplace-independent competencies – transferable competencies – as a basis for mobility and employability » (Lantz et Friedrich, 2003, p.192)
LENTIC
3

Le tableau suivant synthétise cette conception idéale de la gestion des compétences au travers se ses quatre axiomes principaux, lesquels sous-tendent et servent de référentiel à la suite de notre réflexion. Il met plus précisément en avant les concepts

- d'*intégration*, traduisant l'idée que la gestion des compétences imprègne et s'articule avec l'ensemble des pratiques de GRH (recrutement, évaluation, promotion, formation, rémunération, etc.) et la stratégie des entreprises ;
- de *logique « individu »*, qui renvoie au fait que la gestion des compétences n'est pas pensée en fonction des postes de travail et à la qualification requise dans ce cadre – logique qui prévaut notamment dans le modèle taylorien – mais est davantage associée au développement individuel du salarié ;
- de *formalisation*, soulignant que la gestion des compétences s'appuie sur des outils et des instruments dédiés (référentiels de compétences, programmes de formation, grilles d'évaluation, etc.) ;
- de *prédominance des compétences génériques*, idée qui met en exergue le fait que la gestion des compétences offre désormais la possibilité aux individus de gérer leur « employabilité » de façon indépendante du contexte professionnel dans lequel ils sont actifs et de transférer ainsi les compétences qu'ils ont acquises d'un contexte à un autre.



Toutefois, les résultats d'études empiriques dont nous disposons font ressortir que si certains instruments se sont généralisés ces dernières années dans les entreprises – tels que par exemples les définitions de fonction ou d'emploi et les référentiels spécifiant les compétences requises –, les pratiques de gestion des compétences mises en place et leurs objectifs intrinsèques diffèrent sensiblement d'une organisation à l'autre. Il semble en outre assez clair que les pratiques effectives de gestion des compétences recensées ne correspondent guère, dans les faits, à l'image « idéale », voire « idéalisée » qui vient d'en être esquissée (Colin et

Grasser, 2007). Question que nous investiguons plus en avant dans la suite de notre propos, en nous centrant plus particulièrement sur l'analyse des dispositifs de gestion des compétences auxquels recourent les entreprises du secteur chimique et des sciences de la vie.

Cadre d'analyse

Une des manières qui nous semblent les plus appropriées pour cerner les pratiques de gestion de compétences dans leur réalité concrète est de recourir au cadre d'analyse contextualiste développé par Pettigrew (1985) et son équipe afin d'étudier de manière approfondie les processus de changement organisationnel.

Cadre d'analyse régulièrement mobilisé en théorie des organisations et en gestion des ressources humaines, le contextualisme ne constitue pas, à proprement parler, une approche explicative du changement ; il propose plutôt une grille d'analyse générale articulée autour de différentes approches théoriques, laquelle vise par ailleurs à agencer les différentes informations disponibles sur le projet de changement étudié de façon cohérente. La spécificité du contextualisme consiste à appréhender les processus de changement en refusant de les traiter seulement comme des suites d'événements ou d'épisodes, ayant un début et une fin, clairement identifiables. Il s'agit davantage d'expliciter les mécanismes et les processus à travers lesquels le changement a vu le jour : on y insiste donc sur les conditions d'émergence du changement, les précédents qui lui confèrent du sens tout en retraçant au fil du temps la manière dont il se maintient, se transforme ou, le cas échéant, disparaît.

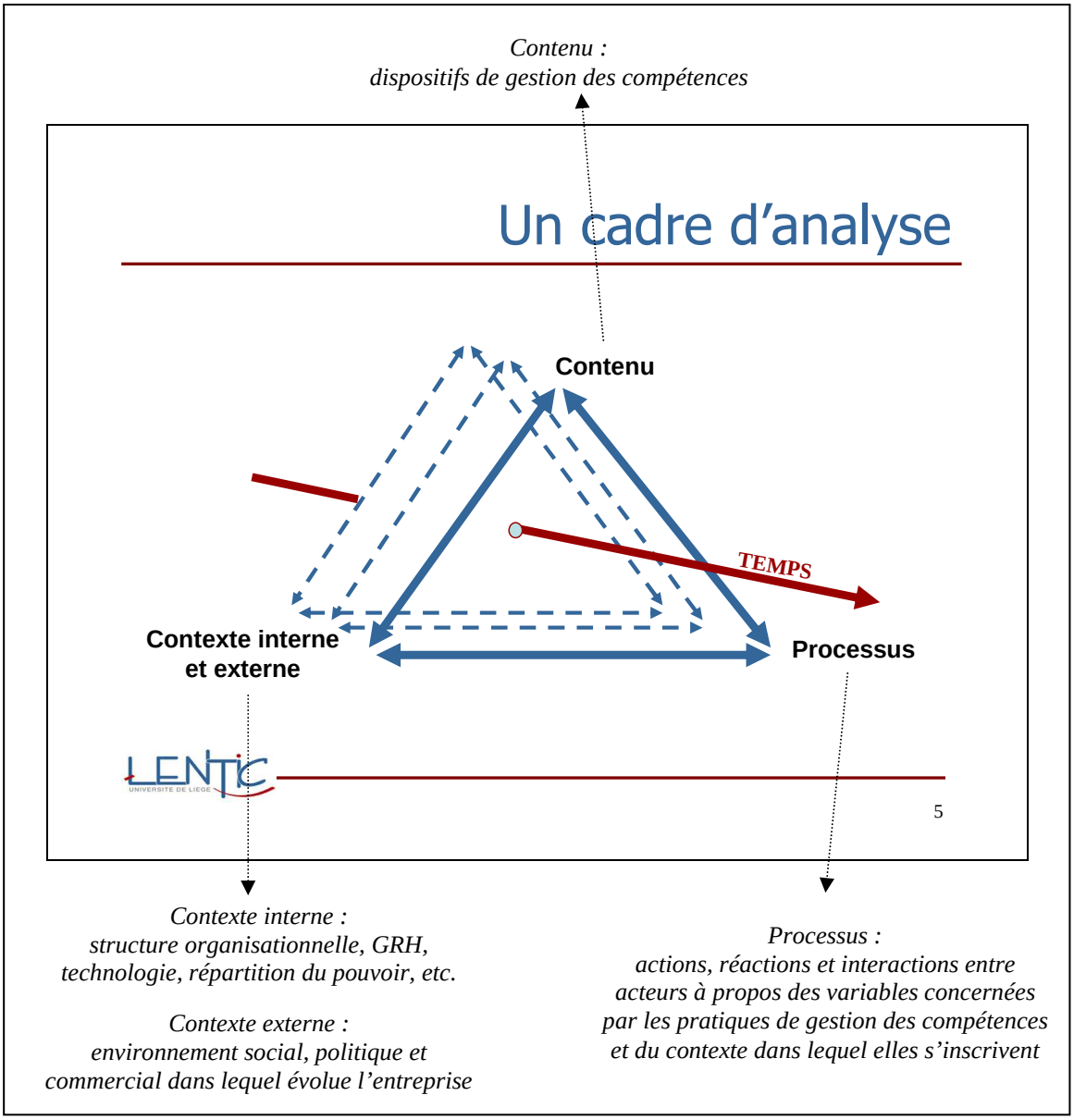
Le recours au cadre d'analyse contextualiste nous conduit à mettre l'accent sur trois concepts-clés – le contenu du projet, le contexte dans lequel il s'insère et le processus par lequel il est géré –, dont les interrelations permettent d'appréhender la dynamique de développement et d'implantation des pratiques de gestion des compétences.

- Le concept de *contenu* renvoie aux domaines précis concernés par l'étude. Il s'agit de l'objet même du travail d'analyse. Dans notre cas, l'analyse du contenu permet l'identification des dispositifs de gestion des compétences en place dans l'entreprise (pratiques, outils, usages, etc.).

- Le concept de *contexte* se réfère à des éléments tant internes qu'externes à l'organisation. Cette dimension prend en considération l'influence et l'articulation entre, d'une part, l'environnement économique, social et politique de l'entreprise (contexte externe) et, d'autre part, l'organisation du travail, la politique générale de GRH, la stratégie, la structure organisationnelle, la culture de l'entreprise (contexte interne) sur les pratiques de gestion des compétences.

- Le concept de *processus* vise à mettre en évidence la séquence interconnectée des phénomènes dans le passé, le présent et le futur ainsi que le jeu des forces entre acteurs, leurs initiatives et interactions qui font évoluer l'organisation. Il traduit la manière dont ces acteurs, à chaque moment-clé du temps, s'efforcent de faire évoluer l'organisation d'un état présent à un état futur. Son analyse suppose donc l'adoption d'une perspective

longitudinale. Le processus relie les modifications des contextes et du contenu à des stratégies d'acteurs. Au travers de cette dimension, il s'agit de percevoir, entre autres, les jeux de pouvoir entre acteurs impliqués, les enjeux et objectifs poursuivis par chaque catégorie d'acteurs, les mécanismes de négociation sociale qui ont influencé la mise en place des procédures de gestion des compétences, les produits de ces négociations (accords formels ou informels). L'analyse du processus permet également de repérer les éléments déclencheurs et/ou étapes-clés dans la mise en place d'une pratique de gestion des compétences, le périmètre d'application de la démarche (département, catégorie de personnel), la mise en cohérence avec d'autres réglementations (normes qualités), le dispositif de pilotage interne, les modalités de communication autour de cette démarche, les remises en question et évaluations du système, etc.



Le modèle peut être représenté à partir de ces trois pôles qui constituent chacun la pointe d'un triangle, comme l'illustre la figure ci-dessus : cette schématisation traduit l'importance d'une

approche multidimensionnelle, historique et processuelle de la mise en œuvre des pratiques de gestion des compétences.

C'est en outre à partir de ce cadre d'analyse contextualiste que nous élaborerons la grille de présentation et de lecture de nos études de cas. Il nous sert également de référentiel pour la mise en évidence et l'explication de nos résultats de recherche autour de ses 3 dimensions clés (contenu, contexte, processus).

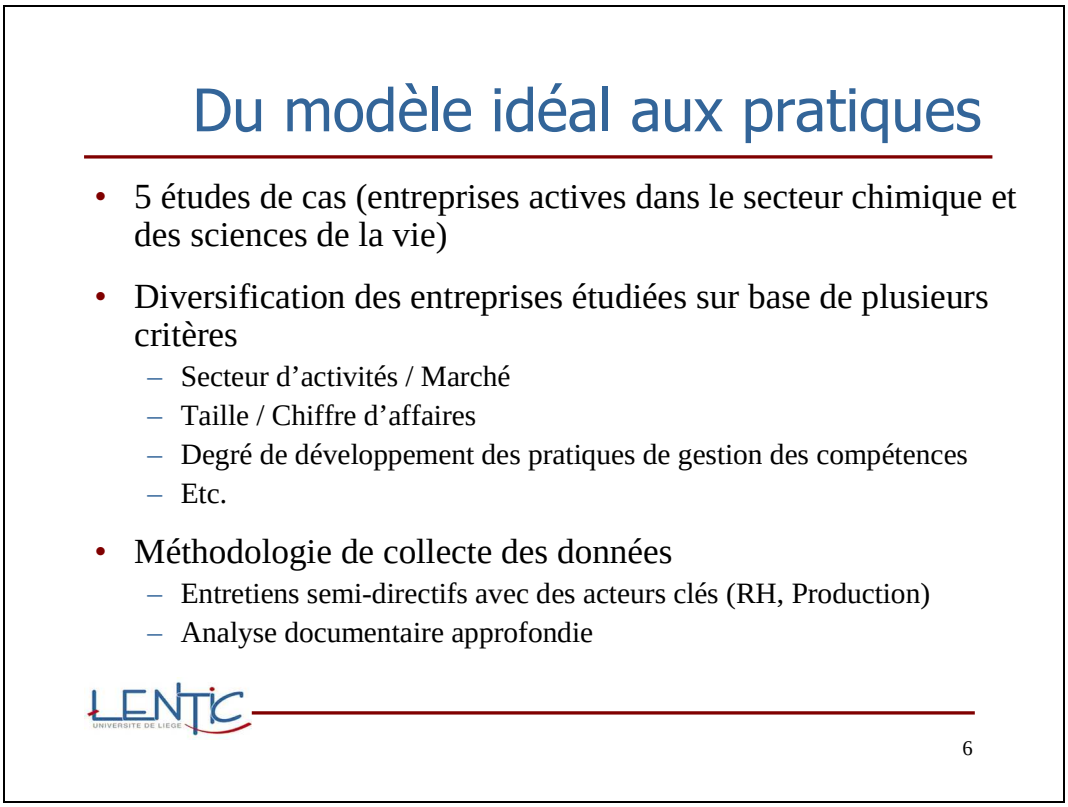
Du modèle idéal aux pratiques

Pour cerner les pratiques effectives de gestion des compétences mises en œuvre par les firmes du secteur chimique et des sciences de la vie, nous avons réalisé 5 études de cas d'entreprises[2] actives dans ce domaine d'activités. En accord avec le commanditaire de notre étude, le choix des 5 firmes analysées a été raisonné sur base de plusieurs critères de sorte à obtenir des données contrastées : le marché sur lequel ces entreprises sont actives, la taille – mesurée sur base des effectifs totaux de ces firmes – et le chiffre d'affaires des entreprises en question, le degré de développement des pratiques de gestion des compétences, etc.

Pour y cerner les pratiques et les logiques de gestion des compétences mises en œuvre, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1 heure 30 avec deux acteurs clés de chacune des entreprises étudiées : le responsable de production et le responsable RH. Outre la collecte de données sur l'entreprise elle-même (taille et secteur d'activités, effectifs, principales caractéristiques du marché, étapes marquantes de l'évolution de l'entreprise, organisation du travail, etc.), nos entretiens ont principalement été axés sur les pratiques de gestion des compétences mises en place, sur l'historique et l'évolution en la matière, sur le degré d'intégration des pratiques en question avec les différentes dimensions de la gestion des ressources humaines (recrutement/sélection, évaluation, rémunération, promotion, formation, etc.), sur le degré de formalisation des dispositifs de gestion des compétences au travers d'outils ou d'instruments donnés (référentiels de compétences, définitions de fonctions, grilles d'évaluation, programmes de formation, etc.), etc., en lien avec les objectifs de notre étude et les différentes variables explicatives susmentionnées.

Les informations collectées au cours de ces entretiens semi-directifs ont par ailleurs été mises en perspective au travers d'une analyse documentaire approfondie, notamment basée sur les divers documents et outils RH élaborés par les entreprises étudiées lorsque ceux-ci existaient : plans stratégiques en matière de GRH, journaux d'entreprise, descriptifs de fonctions, plans de formation, grilles d'évaluation, etc. Diverses données complémentaires, recueillies via les moyens de communication externe des entreprises (site Web, interviews dans des journaux professionnels et/ou sectoriels, etc.), ont également été exploitées pour affiner notre compréhension des stratégies des firmes étudiées et de leurs pratiques en matière de gestion des compétences.

[2] Dans un souci de confidentialité, les études de cas sont présentées ci-après sous des dénominations fictives.


Du modèle idéal aux pratiques
• 5 études de cas (entreprises actives dans le secteur chimique et des sciences de la vie)
• Diversification des entreprises étudiées sur base de plusieurs critères
– Secteur d'activités / Marché
– Taille / Chiffre d'affaires
– Degré de développement des pratiques de gestion des compétences
– Etc.
• Méthodologie de collecte des données
– Entretiens semi-directifs avec des acteurs clés (RH, Production)
– Analyse documentaire approfondie
LENTIC
UNIVERSITE DE LIEGE
6

Comme on le constatera dans la présentation des résultats ci-dessous, la posture méthodologique que nous avons retenue nous permet de caractériser les approches de la gestion des compétences privilégiées par les entreprises étudiées sur base de différents critères clés ainsi que de soulever la question de la diversité des pratiques mises en œuvre.

Des contextes contrastés

Les dimensions contextuelles, aussi bien internes qu'externes, propres aux 5 firmes étudiées se veulent assez contrastées, comme l'illustrent le tableau suivant et les explications complémentaires qui en sont données ci-après.

En lien avec le raisonnement qui a sous-tendu la constitution de notre échantillon, cette synthèse de nos études de cas met en avant la diversité des entreprises étudiées sur plusieurs axes : le secteur d'activités exact dans lequel elles opèrent, leur taille et leur chiffre d'affaires, la stratégie d'affaires qui est la leur pour se positionner sur le marché ainsi que la régulation sociale qui encadre leurs activités. Notons par ailleurs que ce tableau synthèse met également en évidence le périmètre d'analyse exact qui est retenu au niveau des différentes études de cas, à savoir la population salariée (ouvriers, employés ou cadres suivant les cas) sur laquelle s'est centrée notre démarche analytique des pratiques de gestion des compétences au sein des 5 firmes étudiées.

Des contextes contrastés

CAS	SECTEUR	TAILLE	PÉRIMÈTRE D'ANALYSE	STRATÉGIE DOMINANTE	RÉGULATION SOCIALE
Pharmagroup	Pharmacie Recherche clinique	6000 personnes. Chiffre d'affaires: 3 milliards €	Emploi qualifié cadres, (chercheurs, médecins, techniciens, etc.)	Différenciation, innovation Prégnance des standards internationaux de qualité et des procédures de contrôle	Faible pour la population concernée
Medicalclin	Pharma-bio, Biotechnologie	105 personnes. Chiffre d'affaires: 12,8 millions €	Emploi qualifié (cadres, chercheurs, techniciens, etc.)	Différenciation, innovation Prégnance des standards internationaux de qualité et des procédures de contrôle	Emergente
Phosphatex	Engrais, phosphates (B2B, export)	750 personnes. Chiffre d'affaires: 879 millions €	Employés (assistant RH, secrétaire, comptable, chimistes)	Leadership de coût	Forte
Agrochim	Engrais, insecticides (B2B, agriculture)	100 personnes. Chiffre d'affaires: 15 millions €	Ouvriers (peu qualifiés)	Différenciation, forte flexibilité numérique	Forte
Plasticom	Plastique (B2B)	36 personnes. Chiffre d'affaires: 8,2 millions €	Ouvriers (qualifiés)	Leadership de coût, différenciation et innovation (concurrence interne au groupe)	Faible

Pharmagroup

L'entreprise Pharmagroup est active dans le domaine pharmaceutique et dans la recherche clinique. Comptant un effectif de 6000 personnes – toutes fonctions confondues – en Belgique, elle génère un chiffre d'affaires annuel d'environ 3 milliards d'euros. La stratégie dominante de l'entreprise peut être caractérisée de stratégie de différenciation et de recherche constante d'innovations à lancer sur le marché. Notons également au niveau stratégique une prégnance particulièrement prononcée des standards internationaux de qualité (Good Clinical Practice / GCP) par rapport auxquels Pharmagroup est tenue de se conformer ainsi que des procédures de contrôle très strictes (réglementations, OMS, FDA) qui encadrent la réalisation des activités de l'entreprise. Le périmètre d'analyse retenu au niveau de Pharmagroup est celui des cadres et des fonctions d'employés supérieurs au sein de l'entreprise (chercheurs, médecins, techniciens spécialisés, etc.), population pour laquelle les enjeux de la gestion des compétences sont particulièrement prégnants. Notons également que pour cette population au centre de notre dispositif analytique, la régulation sociale est assez faible vu le faible taux de syndicalisation des cadres et des employés supérieurs.

Medicalclin

L'entreprise Medicalclin développe ses activités dans le domaine des biotechnologies et de la pharma-biologie. Cette société emploie 105 personnes en Belgique et génère un chiffre d'affaires annuel de 12,8 millions d'euros. La stratégie dominante de Medicalclin est fortement centrée sur l'innovation. Tout comme pour Pharmagroup, on peut dans ce cas-ci

aussi souligner l'importance particulièrement forte des standards internationaux de qualité et des procédures de contrôle (Good Clinical Practice, Good Manufacturing Practice, Good Laboratory Practice) que l'entreprise est invitée à intégrer dans ses décisions stratégiques ainsi que dans ses modes opératoires. Le périmètre d'analyse retenu au niveau du cas Medicalclin est l'ensemble du personnel de la firme : l'emploi au sein de cette société est en majoritairement hautement qualifié (docteurs, licenciés, etc.) et spécialisé en biologie moléculaire. Notons que la régulation sociale au sein de cette structure est caractérisée d'émergente car les instances de concertation sociale viennent d'apparaître dans la société.

Phosphatex

L'entreprise Phosphatex opère dans le domaine des engrais et des phosphates. Elle emploie 750 personnes en Belgique pour un chiffre d'affaires annuel de 879 millions d'euros, généré en grande partie par des ventes à l'exportation. Focalisant ses activités sur une optique business-to-business, Phosphatex cherche à se différencier de ses principaux concurrents dans la production et la vente d'engrais et de phosphates par des prix attractifs, approche qui renvoie à l'idée d'une stratégie dominante de type leadership de coût. Le périmètre d'analyse retenu pour cette troisième étude de cas est le personnel employé administratif et les chimistes, population sur laquelle sont centrés les dispositifs de gestion des compétences récemment mis en place par le management de Phosphatex. Au sein de cette structure, la régulation sociale est forte : le taux de syndicalisation y est élevé et la présence syndicale y est à la fois marquée et active.

Agrochim

Les activités de la société Agrochim sont centrées sur la production et la vente d'engrais et d'insecticides destinés à l'agriculture, dans une optique business-to-business. L'entreprise emploie 100 personnes en Belgique et son chiffre d'affaires annuel avoisine les 15 millions d'euros. Pour se démarquer de ses concurrents, Agrochim centre sa stratégie sur une logique de différenciation de ses produits ainsi que sur une forte flexibilité au niveau de ses délais de livraison, l'entreprise se montrant particulièrement soucieuse d'intégrer les desiderata de ses clients dans l'agencement de son planning de production. On assiste en outre chez Agrochim à une importante flexibilité des effectifs – via un recours à des intérimaires – dû en grande partie au caractère fortement saisonnier de la demande et de la production. Le périmètre d'analyse pour ce cas Agrochim est la population ouvrière (emploi peu qualifié), par rapport à laquelle des initiatives de gestion des compétences viennent d'être concrétisées au sein de l'entreprise. Tout comme dans le cas Phosphatex, la régulation sociale peut être caractérisée de forte chez Agrochim, avec un taux de syndicalisation qui y est élevé.

Plasticom

L'entreprise Plasticom est active dans la fabrication de produits ménagers en plastique destinés à la grande distribution. Petite structure entrepreneuriale, elle occupe actuellement 36 personnes en Belgique et génère un chiffre d'affaires annuel de 8,2 millions d'euros. La

stratégie d'affaires dominante de Plasticom peut être caractérisée de leadership de coût ; celle-ci ne doit toutefois pas occulter le fait que l'entreprise essaie par ailleurs de se démarquer de ses concurrents – parmi lesquels d'autres entités du groupe dont Plasticom constitue la division belge – par la différenciation de ses produits, avec un accent mis sur l'innovation, ainsi que par le lancement de nouvelles offres sur le marché. Le périmètre d'analyse retenu au niveau du cas Plasticom se centre principalement sur les ouvriers (emploi qualifié) de la division belge du groupe. La régulation sociale au sein de la structure Plasticom peut par ailleurs être caractérisée de faible étant donné la situation de PME de l'entreprise.

Des processus spécifiques

Tout comme les dimensions contextuelles explicitées ci-dessus, qui sont fortement contrastées au niveau des 5 entreprises étudiées, les processus de mise en œuvre de la politique de gestion des compétences s'avèrent eux aussi assez hétérogènes, comme le mettent en exergue le tableau suivant et les détails explicatifs qui sont proposés ci-dessous.

Rejoignant les auteurs qui reconnaissent que la démarche compétences se doit d'être comprise et gérée comme un processus de changement organisationnel (Masson et Parlier, 2004), nous avons analysé 4 dimensions clés de la mise en œuvre des pratiques de gestion des compétences au sein des firmes étudiées : l'élément déclencheur de la démarche – à savoir le besoin auquel est supposé répondre la démarche compétences –, la façon dont elle a été concrètement implémentée et gérée, les tensions qu'elle a éventuellement générée ainsi que le caractère délibéré ou émergent de l'approche.

Des processus spécifiques

	Elément déclencheur	**Mode de gestion**	**Tensions spécifiques**	**Caractère délibéré**
Pharma-group	Croissance des effectifs, déséquilibre des grades	Consultation des responsables opérationnels + communication	Perception négative des nouveaux grades par certains acteurs	Délibéré
Medicalclin	Nécessité de compléter la formation initiale	Imposition aux nouveaux entrants, puis négociations individuelles sur le mode informel	Attentisme lié à l'entrée dans un grand groupe	Délibéré/ Emergent
Phosphatex	Objectivation des promotions + nouvelle régulation sur l'interdiction du lien barème/âge	Négociation collective	Anxiété quant au processus d'évaluation	Délibéré
Agrochim	Certification ISO	Concertation des responsables opérationnels	Attentisme syndical	Délibéré
Plasticom	Offre de formation insatisfaisante, non adaptée aux évolutions technologiques rapides	Négociations individuelles sur le mode informel	Concurrence interne au groupe	Emergent

Pharmagroup

Dans le cas de l'entreprise Pharmagroup, le processus de gestion de la démarche compétences peut être explicité comme suit :

- *Elément déclencheur*
  L'élément déclencheur de la démarche compétences est à trouver dans deux explications interconnectées. Elle tire en partie son origine de la forte croissance des effectifs, liés à l'augmentation des activités de l'entreprise, et au besoin de gestion plus poussée des compétences du personnel qui s'en fit ressentir. Elle est également à trouver dans les effets pervers du système de promotion existant initialement au sein de l'entreprise – les promotions se décidaient au sein d'un comité spécial – : ce système tendant à induire le sentiment d'une « promotion automatique » tous les trois ans ; il laissait également penser que « tout le monde pouvait être directeur » alors que l'entreprise engageait de plus en plus de personnel. La conjonction de ces deux éléments – système de promotion peu adapté et croissance des effectifs – a conduit à avoir au sein de l'entreprise une courbe des grades en déséquilibre, avec beaucoup trop de grades élevés pour des métiers de base. Le besoin est donc apparu de clarifier à nouveau les fonctions sur base du poids réel de chaque métier. La démarche a été initiée par les responsables des ressources humaines et a reçu un soutien favorable de l'équipe de management.

- *Mode de gestion*
  Le mode de gestion de la démarche compétences s'est surtout axé sur l'implication des acteurs et sur la mise en œuvre d'actions de communication dédiées. En préparation à la démarche compétences, un important travail a été réalisé avec des représentants des départements business ; des focus groups ont également été réalisés avec des managers et des cadres (50 personnes). De ce travail préparatoire, le manque de clarté de l'ancien système de promotion est ressorti : il était perçu comme opaque par les acteurs et peu adapté à l'entreprise. Dans la mise en œuvre de la démarche compétences, une des contraintes des responsables ressources humaines a très vite été de ne pas créer trop d'attentes de promotions ainsi que d'éviter une augmentation de la masse salariale de l'entreprise. Diverses activités d'information et de communication ont été lancées autour de la démarche compétences : présentations générales à tous les cadres et les managers de la philosophie de la démarche, présentation de toutes les nouvelles descriptions de fonctions, information personnalisée sur les nouveaux grades, etc.

- *Tensions spécifiques*
  La mise en œuvre de la démarche compétences a créé quelques tensions, surtout par rapport aux nouveaux grades. Dans les choix retenus par l'entreprise, beaucoup de personnes ont été classées dans un grade inférieur pour leur offrir la possibilité de progresser rapidement à la catégorie supérieure. Cette optique a toutefois été perçue par certains membres du personnel comme une rétrogradation et une manque de reconnaissance de leur travail : l'aspect psychologique du changement de titre a été mal évalué par le management de l'entreprise, en particulier ses impacts émotionnels.

- *Caractère délibéré*
  La démarche gestion des compétences chez Pharmagroup possède un caractère délibéré, portée par le responsable RH et le management de l'entreprise, avec une volonté affichée de clarifier le modèle de grades et de catégories en vigueur au sein de l'entreprise et, en corollaire, d'objectiver différents processus RH tels que par exemple l'évaluation du personnel et la promotion à des grades supérieurs.

Medicalclin

Au niveau de l'entreprise Medicalclin, les éléments liés au processus de gestion de la démarche compétences sont les suivants :

- *Elément déclencheur*
  La gestion des compétences chez Medicalclin est fortement centrée sur la formation des jeunes diplômés (pendant 3 à 6 mois) nouvellement recrutés par l'entreprise aux standards de procédures et de qualité (Good Clinical Practice, Good Manufacturing Practice, Good Laboratory Practice) que la firme est tenue de respecter dans ses modes opératoires. L'élément déclencheur de la démarche compétences réside dans la nécessité de compléter la formation initiale des jeunes recrues, insuffisamment sensibilisés durant leurs études aux procédures auxquelles sont soumises les entreprises telles que Medicalclin, et de les former aux différents standards susmentionnés afin de les rendre « opérationnels ».

- *Mode de gestion*
  La formation des nouveaux entrants dans l'entreprise est obligatoire pour tout nouvel entrant, notamment pour les raisons évoquées ci-dessus. Notons en outre qu'une fois que les jeunes recrues sont intégrées dans l'entreprise, elles peuvent suivre des formations parfois très particulières et fortement spécifiques au cours de leur carrière chez Medicalclin. Les chercheurs peuvent en effet demander à suivre des séminaires, conférences, formations spécifiques pour développer leurs connaissances et leurs compétences. L'autorisation de suivre ces formations à la carte se négocie individuellement, de façon très informelle, avec leur responsable.

- *Tensions spécifiques*
  Nous n'avons pas décelé de tension particulière par rapport à la mise en œuvre de la démarche compétences au sein de Medicalclin, si ce n'est un certain attentisme de la direction par rapport au développement de sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines suite à l'entrée de l'entreprise dans un grand groupe. Il est en effet attendu que Medicalclin aligne une partie de sa politique RH sur celle du grand groupe, sans que des orientations précises en la matière n'aient toutefois été décidées à l'heure actuelle.

- *Caractère délibéré/émergent*
  La gestion des compétences chez Medicalclin possède un caractère hybride, lié à la nécessité d'aligner les formations aux normes de standards de qualité et de sécurité (caractère délibéré), d'une part, et à l'incertitude qui règne actuellement sur l'évolution

du système compétences, à la suite de l'entrée de l'entreprise dans un grand groupe (caractère émergent), d'autre part.

Phosphatex

Chez Phosphatex, les variables explicatives du processus de gestion de la démarche compétences sont les suivants :

- *Elément déclencheur*
  Plusieurs éléments ont déclenché la démarche compétences chez Phosphatex. Tout d'abord, il y a la nécessité reconnue au sein de l'entreprise d'objectiver le système de promotion, perçu comme flou et subjectif par nombre d'acteurs. Ensuite, le fait que Phosphatex rencontre des difficultés de recrutement de certains profils, tout en ne sachant pas quelles sont les ressources dont elle dispose en interne pour reprendre un poste vacant, a également poussé la direction de l'entreprise à mettre en place une démarche de gestion des compétences. On notera également que la mise en application de la nouvelle régulation sur l'interdiction du barème salarial lié à l'âge a renforcé la nécessité pour Phosphatex de réfléchir aux grades et aux classifications des métiers dans l'entreprise. La conjonction de ces différents facteurs a conduit la direction de l'entreprise et le département RH à procéder à un recensement et à la constitution de définitions de fonctions – démarche initiée tout d'abord pour les employés –, définitions de fonctions qui étaient inexistantes jusqu'alors.

- *Mode de gestion*
  Le mode de gestion de la démarche compétences est basé sur un processus de négociation collective avec les instances syndicales et de participation active des travailleurs dans l'élaboration des définitions de fonctions. Via des entretiens avec le personnel, 80 fonctions clés ont été isolées et discutées en vue d'élaborer les définitions de fonctions, les délégations syndicales ayant un droit de regard sur le processus en question. Une commission d'accompagnement, comprenant les acteurs RH, des représentants des syndicats mais aussi des représentants des métiers clés (employés) de l'entreprise, a par ailleurs été mise sur pied afin de valider les définitions de fonctions avant que celles-ci ne soient appliquées au sein de l'entreprise.

- *Tensions spécifiques*
  Les tensions nées de la démarche compétences au sein de Phosphatex sont relatives à une certaine crainte du changement ressentie par les membres du personnel et ce, malgré l'accompagnement mis en place. En effet, la constitution des définitions de fonctions est vue chez Phosphatex comme la porte d'entrée à une véritable politique RH intégrée, axée sur le développement des actions de formations, le recours à un processus d'évaluation, etc. en lien avec une gestion des compétences plus pointues. Ces changements, et notamment la perspective de la mise en œuvre d'une politique d'évaluation, constituent un bouleversement pour les employés mais également pour les cadres chargés de coordonner ces pratiques et, entre autres, d'assurer l'évaluation de leurs équipes.

- *Caractère délibéré*
  Le caractère délibéré de la démarche se focalise sur la volonté affichée de la direction d'enclencher une politique de gestion des ressources humaines à travers la constitution des définitions de fonctions, décision qui est par ailleurs opérationnalisée via les acteurs du département RH.

Agrochim

Pour Agrochim, le processus de gestion de la démarche compétences peut être explicité au travers des éléments suivants :

- *Elément déclencheur*
  L'élément déclencheur et accélérateur de la démarche compétences est la certification ISO demandée par la direction de l'entreprise. Pour pouvoir satisfaire aux exigences de la certification, certains outils, comme par exemple des grilles de compétences pour l'évaluation du personnel, ont été créés et mis en place.

- *Mode de gestion*
  Le mode gestion de la démarche a été axé sur la concertation avec les responsables opérationnels des différents services : ceux-ci ont été invités à donner leur avis sur les grilles de compétences lors de leur élaboration, grilles qu'ils sont par ailleurs amenés à utiliser aujourd'hui lors de l'évaluation des membres de leurs équipes.

- *Tensions spécifiques*
  Peu de tensions spécifiques sont à noter par rapport à la démarche compétences initiée par la direction d'Agrochim. On mettra néanmoins en exergue le fait que les syndicats font preuve d'un certain attentisme par rapport à ce processus, sans prendre à l'heure actuelle de position en la matière. Notons que les instances syndicales peuvent participer aux entretiens d'évaluation des travailleurs si ces derniers en font la demande explicite.

- *Caractère délibéré*
  Le caractère délibéré de la démarche se marque particulièrement dans la création d'outils – notamment RH – destinés à satisfaire aux exigences de la certification ISO de l'entreprise désirée par la direction d'Agrochim.

Plasticom

Les caractéristiques du processus de gestion de la démarche compétences au sein de la société Plasticom peuvent être explicitées comme suit :

- *Elément déclencheur*
  L'élément déclencheur de la démarche de gestion des compétences chez Plasticom est à trouver dans l'absence d'une offre de formation adéquate sur le marché pour satisfaire aux besoins de l'entreprise d'une parfaite maîtrise des outils de production par les ouvriers, offre de formation qui s'avère en outre, aux dires du responsable de la société,

peu adaptée aux évolutions technologiques rapides que connaît le secteur. Les formations sont donc essentiellement conçues et données en interne.

- *Mode de gestion*
  La démarche compétences a été conçue à partir d'une initiative du terrain (responsable opérationnel), la direction du groupe étant bien entendu informée des actions prévues. Le mode de gestion des formations est par ailleurs essentiellement de l'ordre de l'interpersonnel et de la négociation individuelle entre un ouvrier et le responsable de la production : le mode de gestion des compétences est en effet axé sur un continuel renouvellement des qualifications des travailleurs, qui sont invités à formuler des demandes de formation auprès de leur supérieur ou à solliciter l'autorisation de participer à des salons spécifiques s'ils en identifient qui cadrent avec leurs besoins.

- *Tensions spécifiques*
  Les tensions qui pourraient être liées à la gestion des compétences chez Plasticom sont dues à une certaine concurrence interne au groupe. En effet, la division fait face à la concurrence d'une filiale située dans les pays de l'Est qui utilise une main d'œuvre moins qualifiée et à coût plus bas qu'en Belgique. La division belge joue donc la différenciation à l'intérieur du groupe par la haute qualification de son personnel ainsi que par l'innovation constante des produits (voir supra). Plasticom développe petit à petit des compétences de façon autonome par rapport au reste du groupe, ce qui ne manque pas d'entraîner certaines tensions vis-à-vis des autres divisions.

- *Caractère émergent*
  Le caractère émergent de la démarche compétences repose sur le fait qu'elle émane essentiellement du terrain (responsable opérationnel) et sur le caractère libre et participatif de la gestion des formations, par rapport auxquelles les travailleurs sont responsabilisés et invités à relayer leurs desiderata au responsable de production.

Des contenus diversifiés

Sans surprise à la lecture des propos précédents sur la diversité des contextes et la spécificité des processus de gestion de la démarche compétences au sein des 5 entreprises étudiées, le contenu même des pratiques de gestion des compétences diffèrent également – et de façon nettement contrastée dans certains cas – au niveau de nos 5 études de cas. Le tableau suivant et les explications qui y sont liées synthétisent ces différences de pratiques.

Pour caractériser ces diversités de contenus des démarches compétences mises en œuvre par les 5 entreprises que nous avons étudiées, nous mobilisons les 4 concepts clés mis en exergue dans la première partie ce rapport : le caractère intégré de la démarche – traduisant pour rappel l'idée que la gestion des compétences imprègne l'ensemble de la stratégie RH –, la logique individu ou poste qui sous-tend les pratiques de gestion des compétences, le degré de formalisation des pratiques – gérées ou non à travers des outils dédiés –, ainsi que la prédominance des compétences génériques ou des compétences spécifiques.

Des contenus diversifiés

	Intégration	Logique individu	Formalisation	Compétences génériques
Pharmagroup	+	+	+	+/-
Medicalclin	-/+	-	+/-	-
Phosphatex	+	-	+	+/-
Agrochim	+	-	+	-
Plasticom	-	-	+/-	-

Pharmagroup

Le contenu de la démarche de gestion des compétences en vigueur au sein de l'entreprise Pharmagroup peut être caractérisé au travers des propos suivants :

- *Intégration*
  La gestion des compétences fait partie intégrante de la politique ressources humaines de l'entreprise. Plusieurs éléments peuvent être mis en avant pour illustrer cette position : les grilles de compétences ont été élaborées en lien avec le modèle de leadership de l'entreprise, elles sont utilisées dans le cadre des entretiens d'évaluation et servent de référentiels pour compléter les formulaires d'évaluation, les pratiques de promotion ont été objectivées sur base des référentiels de compétences, l'octroi des grades – et des avantages qui y sont liés – a été objectivé sur base des référentiels de compétences et des définitions de fonctions, etc. En d'autres termes, la démarche compétences mises en place chez Pharmagroup sous-tend l'ensemble de la politique RH de l'entreprise, laquelle est par ailleurs clairement articulée avec la stratégie d'affaires poursuivie par la société.

- *Logique poste/individu*
  La logique qui domine chez Pharmagroup au niveau de la démarche compétences mise en place pour les cadres de la société est une logique individu, s'écartant du poste de travail au sens strict. En effet, la démarche compétences en question repose sur le développement des compétences des cadres et des employés supérieurs, en fonction de leurs besoins, et dans le but de faire progresser chacun dans son métier et de leur donner la possibilité de mener une carrière au sein de l'entreprise.

- *Formalisation*
  La formalisation de la démarche compétences est forte, avec la présence de nombreux outils dédiés parmi lesquels les grilles de compétences, les définitions de fonctions, des outils de communication spécifique (plaquette informative) pour expliciter la démarche compétences aux publics cibles et aux nouveaux entrants, etc.

- *Compétences génériques/spécifiques*
  Les compétences qui sont visées par Pharmagroup sont de l'ordre du générique et du spécifique, avec toutefois la particularité de concerner les individus dans une logique de gradation qui va du spécifique au générique. En effet, les familles de métiers distinguent les fonctions d'expert (professionnel dans son domaine), de project manager (gestionnaire de projets divers) et de manager (gestionnaire de personnes). Là où le développement des compétences est prioritairement spécifique pour les fonctions d'expert, en lien avec leur domaine d'activités, il évolue vers l'acquisition de compétences génériques pour les fonctions de project manager et, plus encore, de manager.

Medicalclin

Pour l'entreprise Medicalclin, le contenu de la démarche compétences est caractérisable comme suit :

- *Intégration*
  L'intégration de la gestion des compétences semble assez faible. Centrée sur l'acquisition des qualifications de base pour exercer la mission de l'entreprise, et respecter les standards et les procédures en la matière, la démarche compétences ne sous-tend pas les autres dimensions de la GRH, comme par exemple les entretiens d'évaluation qui restent conduits d'une façon très informelle.

- *Logique poste/individu*
  La logique en vigueur se rapproche davantage d'une logique de poste car la formation dispensée aux nouveaux venus dans l'entreprise se veut à la fois uniforme et tout à fait indispensable pour rendre le personnel apte à exercer sa fonction selon des normes précises et spécifiques aux activités de l'entreprise, formation initiale qui est par ailleurs complétée au cours du temps par diverses « sessions d'actualisation ». A côté de ces formations orientées poste, les chercheurs peuvent également suivre en cours de carrière des séminaires, conférences et formations pour développer leurs connaissances et leurs qualifications, optique de gestion des compétences qui tend quant à elle à se rapprocher d'une logique individu.

- *Formalisation*
  La formalisation peut être caractérisée à la fois de forte et de faible. S'il existe certes des définitions de fonctions et un plan de formation à l'entrée, renvoyant bien à l'idée d'outils développés pour appuyer la démarche compétences, le reste des pratiques – voir l'exemple précité de l'évaluation ou encore les demandes formation à la carte – se situe davantage dans l'informel et le particularisme.

- *Compétences génériques/spécifiques*
  Les compétences qui sont visées par Pharmagroup sont de l'ordre du spécifique au métier de l'entreprise, visant principalement le respect des procédures réglementaires externes (qualité et sécurité) par les membres du personnel.

Phosphatex

Chez Phosphatex, le contenu de la démarche compétences présente les caractéristiques suivantes :

- *Intégration*
  Avec la volonté de développer des pratiques de GRH articulées autour des définitions de fonctions élaborées il y a peu – voir l'exemple évoqué ci-dessus de la concrétisation des entretiens d'évaluation annuels, auparavant inexistants ou gérés de façon informelle –, l'entreprise Phosphatex est progressivement en train de mettre en œuvre une politique intégrée de GRH, sous-tendue par la démarche compétences poursuivie au sein de l'entreprise.

- *Logique poste/individu*
  Le but de l'élaboration des définitions de fonctions susmentionnées est de pouvoir décrire les tâches liées à un poste de travail ou à une fonction d'employé dans l'organisation. La logique qui sous-tend la démarche compétences est donc avant tout une logique poste, liée aux tâches et aux activités exercées par les membres du personnel administratif.

- *Formalisation*
  La remise au clair des profils de postes au travers de définitions de fonctions validées par les acteurs ainsi que la volonté de décliner sur cette base des référentiels de compétences et des grilles d'évaluation nous font dire que la volonté de formaliser la démarche compétences au travers d'outils et d'instruments dédiés est forte chez Phosphatex.

- *Compétences génériques/spécifiques*
  Les compétences concernées par la démarche sont majoritairement génériques, tout en laissant apparaître quelques dimensions plus spécifiques et ce, pour un même individu. La démarche compétences est en effet centrée à l'heure actuelle sur le personnel employé, exerçant des tâches administratives, pour lesquelles les définitions de fonctions mettent en exergue un socle de compétences minimales, transversales aux postes occupés, ainsi que des compétences particulières liées à l'exercice de fonctions données (comptabilité, gestion des stocks, achats de matière première, etc.) et aux spécificités des activités de l'entreprise.

Agrochim

Le contenu de la démarche de gestion des compétences en vigueur au sein d'Agrochim présente les caractéristiques suivantes :

- *Intégration*
  L'intégration des outils de gestion des compétences (référentiels de responsabilité pour les employés et de compétences pour les ouvriers) se remarque surtout au niveau de l'évaluation annuelle : les entretiens d'évaluation sont désormais conduits sur base de grilles développées à partir des définitions de fonctions élaborées dans le cadre de la procédure de certification ISO et des référentiels de compétences qui y sont liés.

- *Logique poste/individu*
  La logique qui prévaut chez Agrochim est une logique poste, axée sur le fait que le personnel doit posséder les compétences requises pour utiliser les outils de production (machines) associés aux différents postes de travail.

- *Formalisation*
  L'existence de référentiels de compétences et de responsabilités ainsi que l'élaboration de définitions de fonctions et de grilles d'évaluation dans le cadre de la demande de certification ISO – laquelle exige notamment une mise par écrit des procédures de travail et un recensement des outils et instruments de gestion – témoignent d'une forte formalisation de la démarche de gestion des compétences.

- *Compétences génériques/spécifiques*
  Les compétences concernées par la démarche mise en place au sein d'Agrochim peuvent être caractérisées de spécifiques : les travailleurs doivent en effet pouvoir utiliser des machines de production propres à l'entreprise et développer les qualifications requises pour la conduite de cet outillage spécifique. Notons par ailleurs que vu la forte flexibilité qui caractérise la stratégie d'affaires d'Agrochim et le caractère saisonnier de la production, deux facteurs qui engendrent un besoin de polyvalence au niveau du personnel de production, les ouvriers doivent pouvoir changer assez facilement de postes de travail si le besoin s'en fait sentir et, de ce fait, pourvoir utiliser différents outils : ils sont donc invités à développer leur compétences de conduite des différentes machines présentes dans l'atelier de production (compétences multi-spécifiques).

Plasticom

Les caractéristiques du contenu de la démarche compétences mise en place au sein de l'entreprise Plasticom sont les suivantes :

- *Intégration*
  L'absence de politique des ressources humaines structurée dans cette petite entreprise ne nous permet pas d'affirmer que la démarche compétences est intégrée. Au contraire, sur base des informations collectées, le développement des actions de formations apparaît être une initiative isolée, non intégrée aux autres dimensions de la GRH qui restent pour la plupart gérées de façon assez informelle.

- *Logique poste/individu*
  La logique poste est dominante dans cette entreprise ou chaque travailleur est, comme dans le cas Agrochim, lié à l'outil de travail à utiliser et au processus de production à

respecter, lesquels évoluent par ailleurs continuellement avec les innovations technologiques.

- *Formalisation*
  La formalisation de la démarche compétence au sein de Plasticom peut être caractérisée d'intermédiaire : les outils de gestion de compétences sont peu présents mais existent cependant à différents niveaux (syllabus de formation, mode d'emploi des outils de production, grille d'évaluation).

- *Compétences génériques/spécifiques*
  Les compétences développées chez Plasticom sont assez spécifiques : en effet, le besoin continuel d'adaptation et d'innovation ainsi que la spécificité technique que l'entreprise a développée dans les matières plastiques se marquent également au niveau des compétences à acquérir. Etant donné cette spécificité, par ailleurs cumulée à l'absence d'une offre de formation adéquate sur le marché pour satisfaire les besoins particuliers de l'entreprise, les formations sont essentiellement conçues et données en interne (formations sur le tas, syllabus conçus par le responsable de production, etc.) et ne dotent donc guère les collaborateurs d'un bagage de compétences qu'ils pourraient transférer à l'extérieur.

Des configurations types

L'analyse transversale de nos 5 études de cas ainsi que la mise en interaction des 3 axes d'analyse détaillés ci-dessus – contenu, contexte, processus –, confrontées aux résultats d'études préalables menées par l'équipe du LENTIC sur la gestion des compétences (Antoine et al., 2006), laissent entrevoir une proposition de typologie des démarches compétences des entreprises actives dans le secteur chimique et des sciences de la vie.

Sans prétendre à l'exhaustivité en la matière, les 3 configurations-types que nous reprenons dans le tableau ci-dessous – la *« machine modernisée »*, la *« croisade »* et la *« jeune pousse »* – synthétisent la diversité des façons dont les responsables d'entreprises du secteur chimique et des sciences de la vie appréhendent la double question de la gestion des compétences et de ses enjeux ainsi que la manière dont ils développent et mettent en œuvre des pratiques effectives en la matière.

Des configurations-types

	La machine modernisée	La croisade	La jeune pousse
Contenu • Formalisation • Logique individu • Intégration • Prédominance des compétences génériques	+ - + +/-	+ + + +/-	- -/+ - -
Contexte	• Organisation mécaniste • Structure hiérarchique • Régulation sociale forte • Marché relativement stable et fortement hostile • Stratégie de leadership de coût ou de flexibilité numérique	• Organisation à tendance adhocratique • Régulation sociale faible • Stratégie de différenciation (innovation)	• Organisation entrepreneuriale • Régulation sociale faible • Marché instable
Processus	• Délibéré • Négociation-concertation (syndicats ou responsables opérationnels) et anticipation des jeux d'acteurs	• Délibéré • Importants efforts de communication • Tentative de créer une « vision » commune	• Emergent • Primat des négociations individuelles informelles

Conclusion

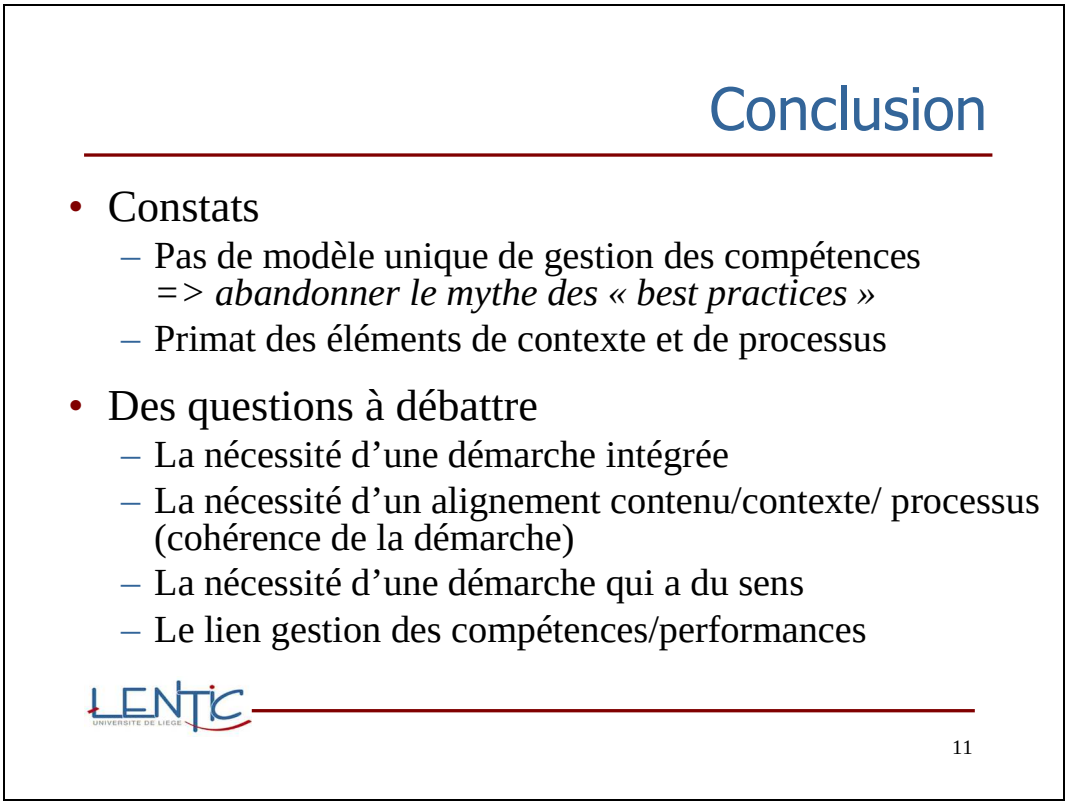
Pour mener à bien notre étude des pratiques de gestion des compétences mises en œuvre par les firmes actives dans le secteur chimique et des sciences de la vie – et mettre celles-ci en perspective par rapport au « modèle idéal » de gestion des compétences tiré de la littérature spécialisée –, nous avons réalisé 5 études de cas dont nous mettons en avant les principales caractéristiques et dimensions explicatives au cours de ce rapport.

Celui-ci souligne la diversité des contenus des pratiques de gestion des compétences – lesquelles peuvent prendre des formes très variées : plus ou moins formalisée, plus ou moins intégrée, sous-tendue par une logique plus ou moins individuelle, prenant en compte des compétences plus ou moins spécifiques, etc. – mises en place au sein des 5 firmes étudiées ainsi que la spécificité des approches qui y sont privilégiées pour concrétiser le projet « gestion des compétences ». Ces tendances explicatives sont par la suite agrégées à travers le dégagement de 3 configurations-types reflétant autant de logiques distinctes dans la mise en œuvre des démarches compétences.

De tels constats nous invitent dès lors à rejeter l'idée d'une conception unique de la gestion des compétences et à abandonner le mythe des « best practices » en la matière. L'image d'Epinal véhiculée par une certaine littérature normative en gestion et le modèle idéal de la gestion des compétences se doivent dès lors d'être nuancés. Les pratiques observables sont certes plus modestes, moins conformes à l'innovation radicale que suppose la démarche idéale de gestion des compétences, mais elles apparaissent comme le fruit d'une adaptation

permanente au contexte dans lequel elles s'introduisent. Cette mise en cohérence est vraisemblablement la meilleure garantie d'une démarche non « plaquée », d'une greffe qui prend corps dans la vie quotidienne de l'organisation. La mise en cohérence constitue, en quelque sorte, l'une des « conditions de succès » d'une démarche de gestion des compétences.

La seule mise en cohérence de la démarche compétences avec le contexte dans lequel elle s'inscrit ne suffit toutefois pas pour transformer le mode de fonctionnement organisationnel en vigueur. A quelle condition le potentiel innovateur d'une démarche compétences peut-il dès lors pleinement jouer son rôle ? C'est avant tout la manière dont le projet « gestion des compétences » est conduit qui importe, en d'autres termes : son processus. Implication et interaction avec les acteurs concernés, négociations en vue de clarifier les finalités et modalités de la démarche, travail autour du sens, apparaissent ainsi comme des facteurs clés d'une démarche compétences réussie.


Conclusion
• Constats
– Pas de modèle unique de gestion des compétences
=> abandonner le mythe des « best practices »
– Primat des éléments de contexte et de processus
• Des questions à débattre
– La nécessité d'une démarche intégrée
– La nécessité d'un alignement contenu/contexte/ processus (cohérence de la démarche)
– La nécessité d'une démarche qui a du sens
– Le lien gestion des compétences/performances
LENTIC
UNIVERSITE DE LIEGE
11

Reste évidemment la question de l'impact de la démarche compétences sur les performances de l'entreprise : les conclusions de la recherche en la matière sont loin d'être unanimes. Il semble cependant que plus les initiatives de GRH sont intégrées, plus elles sont cohérentes avec le contexte dans lequel elles se développent et plus une attention particulière est portée au processus par lequel elles sont introduites, plus la probabilité d'une amélioration des performances de l'entreprise est élevée (Delery et Doty, 1996).

Autant de points de conclusion qui nous amènent à des questions à approfondir et à débattre au travers d'échanges sur le sujet :

- Faut-il à tout prix privilégier une démarche intégrée en matière de gestion des compétences et de GRH ?
- Doit-on à tout prix viser un alignement contenu/contexte/processus dans toute démarche compétences ?
- Comment faire de la gestion des compétences une démarche qui a du sens aux yeux des acteurs concernés ?
- Dans quelle mesure la gestion des compétences a-t-elle un impact sur les performances de l'entreprise ?

Bibliographie sélective

Antoine, M., Deflandre, D., Naedenoen, F. et Renier, N., sous la direction de Pichault, F. (2006), *Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques en entreprise*, Bruxelles, De Boeck Université, Collection « IWEPS ».

Cadin, L., Guérin, F. et Pigeyre, F. (2002), *Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie*, Paris, Editions Dunod.

Colin, T. et Grasser, B. (2007), « La gestion des compétences : de la diffusion des pratiques et des outils au modèle ? », *Revue Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, n°66, pp.18-29.

Defélix, C. (2002), « Gérer des compétences et manager des connaissances », *Management & Conjoncture Sociale*, dossier n° 616.

Defélix, C. (2004), « La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001, Version 2000 », *Actes du XVe Congrès de l'AGRH*, Tome 3, pp.1507-1525.

Defélix, C., Klarsfeld, A. et Oiry, E. (Eds) (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, Collection « AGRH ».

Defélix, Ch., Martin, D. et Retour, D. (2001), « La gestion des compétences, entre concepts et applications », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 39, pp.73-79.

Delamare Le Deist, F. et Winterton, J. (2005), « What Is Competence ? », *Human Resource Development International*, vol.8, n°1, pp.27-46.

Delery, J.E. et Doty, D.H. (1996), « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, pp.802-835.

Finch-Lees, T., Mabey, C. et Liefhooge, A. (2005), « 'In the Name of Capability': A Critical Discursive Evaluation of Competency Based Management Development », *Human Relations*, vol.58, n°9, pp.1185-1222.

Gilbert, P. et Pigeyre, F. (2003), « Que sont nos innovations devenues ? La gestion des compétences à l'épreuve du temps. », *Actes du XIVe Congrès de l'AGRH*, pp.1281-1298.

Klarsfeld, A. et Oiry, E. (Eds) (2003), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, Collection « AGRH ».

Le Boterf, G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Editions d'Organisation.

Masson, A. et Parlier, M. (2004), *Les démarches compétence*, Lyon, Éditions de l'ANACT, Collection « Agir sur … ».

Pettigrew, A.M. (1985), « Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice », in Lawler, E. (Eds), *Doing Research That Is Useful in Theory and Practice*, San Francisco, Jossey Bass, pp.222-249.

Pichault, F. et Nizet, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris, Seuil, Collection « Points / Essais Sciences humaines ».

Sanchez, R. (2004), « Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence », *Journal of Business Research*, vol.57, pp.518-532.

Zarifian, P. (1999), *Objectif compétence : pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons.

Zarifian, P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris, Editions Liaisons.

Boulevard du Rectorat, 7 - Bât. B31 - 4000 Liège

Rue Louvrex, 14 - Bât. N1 - 4000 Liège

Belgium

www.hec.ulg.ac.be